

M. SCHMIDT-TANGER & H. BACKWINKEL

# Erfolgreiches Coaching für Teams



NLP professional Teammanagement

REIHE COACHING & BERATUNG • Teams

Verlag

Junfermann

## ***Flexibles Beherrschen der Wahrnehmungspositionen (paralleles Bewusstsein) zur Informationserhebung***

Als Teamcoach sollte es Ihnen möglich sein, ein paralleles Bewusstsein für die eigene Person (Ich-assoziiert), für das empathische Einfühlen in einzelne Teammitglieder (Du-assoziiert) und für den Prozess und die Beziehung zwischen Ihnen und dem Team (Metaposition) zu haben. Denn nur das flexible Einnehmen dieser verschiedenen Wahrnehmungspositionen erlaubt Ihnen das Kontrollieren des Prozesses und das Verstehen eventuell auftretender Übertragungs- und Gegenübertragungsmuster.

Um das parallele Bewusstsein zu üben, sollten Sie sich immer wieder abwechselnd in eine der Wahrnehmungspositionen begeben. Bei der Ich-assoziierten Position bedeutet das, dass Sie sich ganz ihren aktuellen Gefühlen, Gedanken, Assoziationen und Ideen im Hier und Jetzt widmen. Diese Fragen können Sie dabei unterstützen: *„Wie geht es mir gerade, was empfinde ich, wenn ich das hier sehe und höre? Und welche Informationen stecken für den Coachingprozess darin?“* Über diese Innenbetrachtung und das Wahrnehmen Ihrer Resonanz und Ihrer Mitschwing-Emotionalität erhalten Sie häufig Hinweise auf Unausgesprochenes, Inkongruentes oder Verstecktes und können diese Informationen für den Prozess sinnvoll nutzen.

Die Du-assoziierte Position können Sie durch den inneren Vorgang der Empathie einnehmen. Hilfreiche Fragen dazu: *„Was fühlt, denkt, erlebt dieses Teammitglied wohl gerade? Wie würde es mir an seiner Stelle gehen? Welche Wahrnehmungen machen für ihn (seine innere Landkarte) Sinn? Wie mag es ihm mit mir als Teamcoach und mit der Situation gehen?“* Dieses Hineinfühlen und Verstehenwollen erleichtert den Rapport, weil sich jedes einzelne Teammitglied maximal angenommen und verstanden fühlen kann. Natürlich können Sie sich nicht in alle Teammitglieder gleichzeitig hineinfühlen. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie alle nacheinander berücksichtigen. So erhalten Sie sehr viele Informationen, die für den Teamcoachingprozess wertvoll sind.

Um die Metaposition einzunehmen, stellen Sie sich vor, Sie würden in eine Zimmerecke schweben und die ganze Situation aus dieser Perspektive betrachten. Sinnvolle Fragen aus dieser Position: *„Was passiert da unten zwischen dem Teamcoach und dem Team? Was passiert zwischen den Teammitgliedern? Was gibt es konkret sinnesspezifisch wahrzunehmen? Gibt es irgendwelche Reiz-Reaktions-Ketten? Woran erinnern mich die Interaktionen zwischen den Teammitgliedern (Lehrer – Schüler, Mutter – Kind, Bruder – Schwester)? Welche Metapher passt zu der ganzen Situation? Kann man die Metapher wechseln? Welche Ideen gibt es aus dieser Perspektive?“*

Alle drei Positionen ergeben eine Wahrnehmungs-Schnittmenge, die die Informationen aus allen Bereichen vereint und somit die genaue Erfassung der zu diesem Zeitpunkt für die

Beteiligten wichtigen Informationen ermöglicht.

### ***Aktive, bewusste Kontrolle der eigenen Zustände (emotionales Selbstmanagement)***

Persönliches Statemanagement zu beherrschen heißt, jederzeit Einfluss auf seinen eigenen inneren Zustand zu nehmen. Mit dieser Fähigkeit haben Sie ein breites Verhaltensrepertoire, Ihren eigenen Zustand wahrzunehmen, zu kontrollieren und aktiv zu gestalten. Das ermöglicht ein Höchstmaß an Empathie. Diese Fähigkeit ist besonders wertvoll, wenn Sie sich als Teamcoach – wie jeder Mensch gelegentlich – in einem Zustand befinden, der es schwer macht, im Kontakt mit anderen Menschen zu sein. Außerdem hat diese geistige und emotionale Flexibilität auch eine wichtige Vorbildwirkung, gerade wenn Sie beim Teamcoaching vorne stehen. Als Teamcoach müssen Sie fähig sein, die anderen Menschen und das Thema in den Vordergrund Ihrer Wahrnehmung zu bringen. Sie dürfen sich nicht von Ihren eigenen Alltagsproblemen absorbieren lassen, sondern müssen in der Lage sein, diese für die Dauer des Prozesses zur Seite zu legen. Für die Zeit des Teamcoachings müssen Sie als Coach alles Persönliche „vom Tisch wegräumen“, damit das Team seine Sachen ausbreiten kann.

Kontextmarkierungen für das Teamcoaching zu schaffen erleichtert Ihnen den Übergang zum eigenen Coach-Zustand, weil Sie dann von der Situation, in der Sie sich befinden (der Raum, die Sitzordnung, das Flipchart), automatisch in den richtigen Zustand gebracht werden. Coachings am Bartresen, beim Abendessen oder zwischen Tür und Angel verlangen andere, feinere Kontextmarkierungen (eine bestimmte Art zu sitzen, mitzuschreiben). Das Coaching eines kleinen Verkaufsteams in der Flughafenlounge oder zwischen zwei Terminen an der Hotelbar erfordert einen Teamcoach mit zusätzlichen Fähigkeiten, einem ausgezeichneten Statemanagement und guten, diskreten „Undercover-Fähigkeiten“. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil von professionellem Statemanagement ist auch, dass Sie jederzeit eine professionelle Distanz einnehmen können. Manchmal werden Sie beim Teamcoaching mit starken emotionalen Erlebnissen und intensiven Reaktionen konfrontiert. Es ist unverzichtbar für Ihre eigene Psychohygiene, manche Dinge nicht zu nah an sich heranzulassen und zu Hause direkt wieder in einen anderen Zustand wechseln zu können.

Eine professionelle Teamcoaching-Physiologie bedeutet, dass Sie sich Ihrer Rolle, den Anforderungen und der Aufgabe jederzeit bewusst sind und diese so gut wie möglich erfüllen. Coachings sind keine Privatgespräche unter Freunden, sondern bezahlte berufliche Leistungen. Umfangreiche Tools für ein professionelles Statemanagement finden Sie in [Kapitel 4.2](#).

## ***Wissen um die Wirkungsweise von Interventionen (psychologisches Fachwissen)***

Als Teamcoach müssen Sie in der Lage sein abzuschätzen, welche Wirkungen die verschiedenen Interventionen wahrscheinlich haben. Sie müssen die Erfahrung und Kompetenz haben, die Reaktionen abzufangen, zu steuern und produktiv zu verwerten. Wenn Sie Interventionen verwenden, die schwierige und heftige Reaktionen mit starken Gefühlen auslösen, brauchen Sie die persönliche und methodische Kompetenz, damit umzugehen. Darum ist es wichtig, dass Sie in einer guten Einzel- und Teamcoachingausbildung darauf vorbereitet werden. Seminare mit hohen Selbsterfahrungsanteilen sind ebenfalls eine gute Grundlage. Hier können Sie den Umgang mit eigenen starken Gefühlen erleben und üben. Es ist besonders sinnvoll, diese Erfahrungen in Gruppen zu machen. Durch das Miterleben und Beobachten der Prozesse bei anderen Teilnehmern können Sie die gesamte Variationsbreite des emotionalen Verhaltens erfahren.

## ***Umgang mit Übertragungen (Selbsterfahrung)***

Interaktionen und Interventionen laufen nicht nur auf der inhaltlichen Ebene ab. Häufig materialisieren sie sich auch in der Beziehung zwischen den Teammitgliedern oder in der Beziehung zwischen Teammitgliedern und Ihnen als Teamcoach. Zum Beispiel berichtet das Team von der Ungeduld des Chefs und den Auswirkungen dieser Ungeduld. Gleichzeitig wird das Team ungeduldig, weil Sie als Coach nicht schnell genug helfen. Diese Dinge aufzugreifen setzt die Fähigkeit zum Utilisieren solcher Prozesse voraus und erfordert Erfahrung und Fingerspitzengefühl. Auch „Rollen“ (z. B. Vater – Sohn) und „Spiele“ (Sagen Sie mir, wer recht hat!), die sich in einer solchen emotionalen Konstellation ergeben, sollten von Ihnen erkannt werden können. Das setzt weitreichende Selbstkenntnis für die eigenen Rollenpräferenzen voraus.

## ***2.3.3 Fähigkeiten, die Sie als Teamcoach brauchen***

Um seine Aufgaben gut zu erfüllen, muss der Teamcoach, egal ob es die Führungskraft oder ein interner oder externer Coach ist, folgende Fähigkeiten haben:

- Die Fähigkeit zur Neutralität
- Offenheit für andere Sichtweisen
- Ausgeprägtes sprachliches Geschick
- Flexibilität im Umgang mit intensiven Emotionen
- Die Fähigkeit, unterschiedliche Wahrnehmungspositionen einnehmen zu können (assoziiert, dissoziiert, meta)
- Besonders ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit

- Die Fähigkeit, gleichzeitig inhaltlich zuzuhören und auf der Prozessebene den Verlauf zu beobachten und zu steuern
- Die Fähigkeit, möglichst viele Tools und Formate für Teamcoaching kompetent durchführen zu können
- Durchsetzungsvermögen, natürliche Autorität
- Diplomatisches Geschick, Charisma
- Die Fähigkeit, „Seilschaften“ zu durchschauen
- Belastbarkeit, Coolness, Fairness
- Die Fähigkeit, schnell zu reagieren
- Kontaktstärke, Empathie, Optimismus
- Geduld, Humor

### **2.3.4 Ausbildung**

Ziel einer guten Coaching- oder Teamcoachingausbildung sollte die Entwicklung einer ressourcervollen, persönlichen Kongruenz und Identität als Coach sein. Verbunden mit einer überdurchschnittlich hohen Beratungs- und Kommunikationskompetenz haben Sie so die besten Voraussetzungen, um als Teamcoach wirklich gute Arbeit zu leisten.

Eine stabile, entwickelte Persönlichkeit ist die Quelle professioneller Kommunikationskompetenz und die Grundlage der Kreativität, Intuition und technischen Flexibilität des Coaches. Daher sollte es im Laufe einer Coachingausbildung viele Gelegenheiten geben, sowohl die eigenen Möglichkeiten als auch die eigenen „Unmöglichkeiten“ als Person neu wahrzunehmen. Die eigenen Begrenzungen sollten in den Blick gezogen, angenommen und transformiert werden. Die eigenen Stärken und Schwächen sollten als Basis für die Gestaltung professioneller und effektiver Coachingbeziehungen erkannt, angenommen, erweitert und ausgebaut werden. Der Hintergrund der Ausbilder muss für diese Beschäftigung einen sicheren Rahmen bieten. Für eine Ausbildung zum Teamcoach gut geeignet sind Psychologen, Psychotherapeuten und Lehrcoaches, wenn sie einen Business-Background haben und helfen können, die oft therapeutischen Inhalte von Coachingausbildungen auf Praxissituationen beim Teamcoaching zu übertragen und in diesem Kontext nutzbar zu machen. Oder Teamcoaches aus dem Business, wenn sie entsprechende Fähigkeiten und Hintergrundwissen im psychologischen Bereich mitbringen.

## 3. Die Arbeit mit Teams – der Rahmen

---

### 3.1 Vorgespräch

Bevor Sie in die Arbeit mit einem Team einsteigen, brauchen Sie ausführliche Informationen. Nur so können Sie Aufträge annehmen oder ablehnen, Ziele klären und erreichen und gute Arbeit leisten. Beim Vorgespräch müssen Sie unterscheiden, wer Ihr Auftraggeber ist und wer die Führungskraft des Teams, dem Sie in einer moderierten Sitzung oder einem Teamcoaching zu guten Ergebnissen verhelfen sollen. Manchmal ist der Auftraggeber gleichzeitig die Führungskraft. Auch wenn es um Ihr eigenes Team geht und Sie die Sitzung selbst moderieren oder das Team coachen, finden Sie in diesem Abschnitt wertvolle Hinweise, die Sie vor dem Teammeeting durchdenken und sich bewusst machen sollten.

Ihr wichtigstes Ziel beim Vorgespräch ist, für Klarheit zu sorgen. Gleichzeitig möchten Sie den Auftrag bekommen oder behalten, falls diese Frage noch im Raum steht. Und Ihr Auftraggeber sowie die Führungskraft sollen nach dem Gespräch das Gefühl haben, dass das Thema bei Ihnen in guten Händen ist und Sie ein Experte auf Ihrem Gebiet sind. Lassen Sie sich vom Auftraggeber die Ist-Situation und das Ziel der Maßnahme schildern. Nutzen Sie Meta-Modell-Fragen und klären Sie Tiefenstrukturen, damit keine Missverständnisse entstehen: Was meint der Auftraggeber genau, wenn er sagt: „Da herrscht unter denen immer so eine Kälte“? Wer sind die? Unter allen? Was bedeutet Kälte? Woran macht er das konkret fest? Lassen Sie sich Beispiele geben. Schreiben Sie in Stichpunkten mit und fassen Sie zwischendurch immer wieder zusammen, was Sie verstanden haben. Lassen Sie sich vom Auftraggeber bestätigen, dass es das ist, was er meint. Achten Sie bei den Schilderungen des Auftraggebers auch besonders auf den Zustand der Führungskraft: Gibt es nonverbale Zustimmung oder Ablehnung? Gibt es Einwände? Und wenn ja, bei welchen Themen? Damit das möglich ist, sollten Sie Ihre Sitzposition am Tisch so wählen, dass Sie beide Personen im Blick haben. Dann fällt es Ihnen leicht, in Ihrem peripheren Blickfeld Bewegungen der Führungskraft wahrzunehmen. Gute Hinweise sind Veränderungen der Sitzposition, Kopfbewegungen und hörbares Atmen. Bei diesen Anzeichen sollten Sie die Führungskraft kurz direkt ansehen und weitere Aspekte der Physiologie wahrnehmen. Besonders wichtig sind Gesichtsfarbe, Mimik, Atemtiefe und Muskeltonus. Ideal ist, wenn Sie sich bereits beim Smalltalk vor Beginn des Gespräches auf die Zustimmungs- und Ablehnungsphysiologie der Führungskraft kalibriert haben.

---